

海外生産の展開をめぐる経営問題と

人事・労務管理への影響

——最近のわが国自動車業界の北米進出を中心として——

平 野 文 彦

一九八五年九月の、いわゆるG5（先進五カ国蔵相会議）以降、わが国経済は急激な円高に見舞われ、企業の対外直接投資が急速に拡大し（注1）、製造業の海外生産が加速される事態が続いている（注2）。

これは国民経済的問題としては、海外生産による国内生産と輸出の減少、およびこれらの製品の逆輸入の可能性にからんで、いわゆる産業と雇用の空洞化の懸念を表面化させている。そしてすでに輸出型製造業を中心に国内での生産量が減少したり、大幅な合理化により、雇用吸収力が徐々に弱まりを見せる事態が生じている。

通産省の調査によれば日本企業（製造業）の海外直接投資は西暦二〇〇〇年まで年平均一四％増加、これにより国内においておおむね七〇から八〇万人の雇用機会が減少するものと予測されている（注3）。もはや特定企業レベルの

問題にとどまらず、国の労働政策の観点からも大きな関心がもたれているところである(注4)。特に自動車およびその関連産業に従事する就業人口はわが国では約五五九万人におよび、全有業労働人口の二一%弱を占めており、国内雇用にかかわるさまざまな影響が心配されている。

海外生産の展開は企業経営にどのような問題を投げかけ、また企業での人事・労務管理に関して量的・質的にいかなる影響をもたらしているのだろうか。本研究は、海外生産の著しいわが国の自動車産業の、北米進出に焦点を当て、若干の考察を展開しようとするものである。

I わが国自動車業界における海外生産の経過と現段階

一、完成車メーカーの現地生産

わが国の自動車業界は対米輸出を中心に成長を続けてきたが、現在、電機とともに海外生産を最も積極的に展開している産業の一つとなっている。海外進出が著しく活発化したのは一九八〇年代に入ってからである。自動車各社の海外投融資の推移も一九八〇年以降飛躍的に増加しており、輸送用機械業界の海外直接投資総額は一九八六年三月末には約三三・七億ドルに達している。

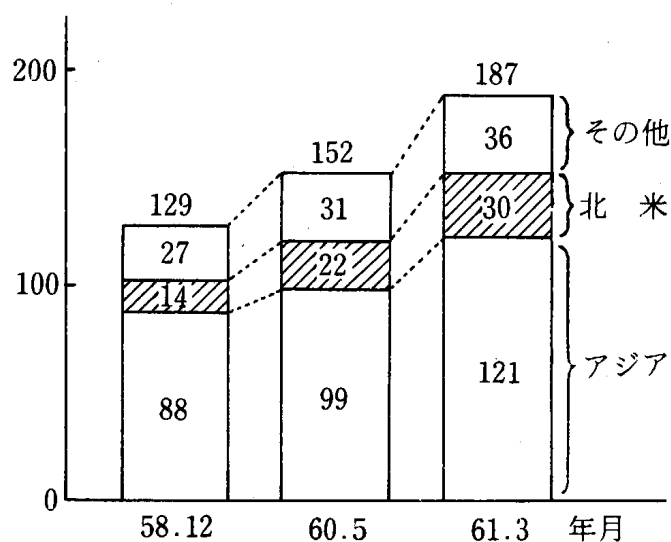
このような急速な海外進出のなかで、とくに大きな比重を占めているのが、北米を中心とした現地組立・生産工場の設立・拡充である。一九八〇年の本田技研のオハイオ州への工場進出以来、自動車各社の海外進出は増加し、加えて円高による輸出環境の悪化がこれに拍車をかける格構となっている。そして今後の進出予定を含めると、わが国乗用車メーカー九社すべてが北米に生産拠点をもちことになっており、それによる北米での生産台数は一九八九年には一八〇万台、一九九〇年には二〇〇万台を超える見通しとなっている(第1表)。

〔第1表〕 わが国自動車メーカーの北米現地生産の概況

	メーカー名	投資額	稼動開始年	生産台数	従業員数	工場所在地
アメリカ	本田 (HAM)	5.3億ドル	1982年11月	36万	3,000人	オハイオ州
	日産 (NMMC)	8億ドル	1983年	24万	3,200	テネシー州
	トヨタ (NUMMI) (GMとの合弁)	4～5億ドル	1984年	25万	2,500	カルフォルニア州
	トヨタ (TMMU)	約8億ドル	1988年春	20万	3,000	ケンタッキー州
	マツダ (MMUC)	4.5億ドル	1987年秋	30万	3,500	ミシガン州
	三菱 (DSM) (クライスラー合弁)	約6億ドル	1988年末	24万	2,900	イリノイ州
	富士重工—いすゞ自動車	約5億ドル	1989年	24万	1,700	インディアナ州
	ダイハツ工業 (ボンバルディア・日商岩井合弁)	約500億円	1988年	2万 (91年から22万台)		ケベック州
カナダ	本田技研工業 (HCM)	2億カナダドル	1987	8万		オンタリオ州
	トヨタ (TMMC)	4億カナダドル	1988年	5万		オンタリオ州
	鈴木自動車工業 (GMとの合弁)	6.15億カナダドル	1989年	20万		オンタリオ州

〔資料出所〕 「日本経済新聞」 (1986.12.3) 「日刊工業新聞」 (11.19) などにより作成。

[第1図] 自動車部品工業の海外進出会社数



(日本自動車部品工業会)

二、部品メーカーの海外進出

自動車部品メーカーの従来の海外進出は、賃金コストの安いアジアが中心であったが、最近ではアジアに加えて北米への進出が活発化している(第1図)。この背景には、従来は輸出されてきた日本車に対する補修部品市場への対応が課題であったが、すでにみたような完成車メーカーの海外進出、特に最近における北米進出は、いわゆる「垂直分業体制」(注5)にあるわが国部品業界に対して、様々な形で進出の要請を伴うことになったと考えられる。しかしこのような姿勢に加えて、一九八五年頃からは部品メーカー自身に国際企業として発展してゆく積極的な態度が見られるようになり、米国進出が増加している。

日本自動車部品工業会の調査によると、一九八五年五月現在、わが国自動車部品メーカーの海外現地法人は生産会社が一五二社、販売会社が六〇社に達しており、また現地企業への技術供与も二七三件に達している。また同会の調査によれば、一九八六年九月現在で会員会社中、①既進出二七社、②進出を決定、公表済み一八社、③進出を決定、一年以内に公表見込み一五社、となっており、近い将来進出企業が六〇社と現在の二倍程度に増加する見通しとなっている(注6)。最近までの部品メーカーの北米進出の概況を第2表のようになっている。

〔第2表〕 主な米国進出部品メーカーの概況（上場会社のみ）

系列	会社名	設立年月 (生産予定 年 月)	進出形態 (出資比率)	売上高 (万ドル)	製品内容	他系列日本車メーカー・ Big 3納入状況
トヨタ系	日本電装	59.11	単独	61/12 2,200	エアコン部品, ラジエーター, 電装品	ホンダ向けヒーター, 電装品。 Big 3 向けは将来現地生産。
	小糸製作所	58. 4	合併 (39%)	61/ 5 750	照明器	日産, GM・フォード向けストップランプ。NUMMI 予定。
	豊田合成	(62. 4)	単独	—	樹脂製品	グライスラー向けハンドル（輸出→現地生産）予定。
	東海ゴム工業	(62. 5)	単独	—	防振ゴム	フォード向け防振ゴム予定。
	東海理化電機製作所	(63. 1)	(単独)	—	スイッチ	GM・フォード向けスイッチ（輸出→現地生産）予定。
	アイシン精機	(63. 1)	単独	—	外装品	—
日産系	日本ラヂエーター	58. 4	単独	61/ 3 4,100	エアコン, ラジエーター, マフラー	マツダ・フォード向けマフラー予定。
	関東精器	59. 5	単独	61/12 2,200	樹脂製品	—
	鬼怒川ゴム工業	60. 8	合併 (45%)	—	ゴム製品（ウェザーストリップ等）	—
	自動車電機工業	(62. 4)	単独	—	電装品（ワイパー等）	GM（輸出→現地生産）予定。
	河西工業	(62. 9)	単独	—	内装品（ドアトリム等）	—
	池田物産	(62.秋)	単独	—	シート	—
ホンダ系	スタンレー電気	56. 3	単独	61/3 1,550	照明器	トヨタ・マツダ・三菱・クライスラー（輸出→現地生産）予定。
	昭和製作所	(63. 3)	単独	—	緩衝器	—
独立系	N O K	56(生産)	単独	61/3 5,075	オイルシール	GM・フォード・クライスラー。
	ザーゼル機器	59.10	合併 (50%)	—	エアコン部品	—
	日本発条	(62.11)	合併 (55%)	—	巻ばね	日産・マツダ予定。
	曙ブレーキ工業	(63. 2)	合併 (50%)	—	ディスクブレーキ, ブレーキシュー	日産・本田・マツダ・三菱・GM予定。
	自動車機器		合併	—	ブレーキ倍力装置	日産予定。

(NRC)

II 海外生産に伴う経営上の諸問題

一、完成車メーカーの場合

すでにみたような自動車業界の北米進出は、まさに社運をかけた意思決定である。つまり新たな国際協調路線が必要となると同時に、米国での激しい生き残り競争への積極的参加にほかならないからである。そこには次のような経営上の重大な問題がある。

(1) 供給過剰問題

北米進出各社の生産が計画どおりに行われた場合、一九九〇年代初めにはこれら日本からの進出企業分だけで米国で一七七万台、カナダで三三万台、計二一〇万台が新たに市場に投入されることになる。このことは現在日本から輸出されている乗用車の総台数にほぼ匹敵する日本車がアメリカ市場にでてくることを意味している。

これに対して米国での乗用車の総需要は約一千万台、このうち、日本車の輸入枠二三〇万台も含めた小型車、大衆車クラスは約六、七百万台といわれている。日本メーカーの現地生産や韓国、台湾など新興工業国からの輸入車増を合わせると、供給が需要を上回ることとは明らかである(注7)。第3表は日産自動車調査部が試算したアメリカ乗用車市場の需給関係である。

(2) 北米市場での販売競争の激化

供給圧力の高まりは当然ながら販売競争を激化させる。すでにアメリカ国内での日本車については、一九八六年度は自主規制枠二三〇万台を販売できない公算も強いといわれている(注8)。ビッグ3に集約された米国メーカーとの戦いではなく米国市場での日本メーカー同士の激しい戦いが今後数年間にわたって展開されることになるものと考え

〔第3表〕 米国の乗用車需給バランス

米国の供給能力

(万台)

		'85年	'86年	'87年	'88年	'89年	'90年	'91年
(A) 米国内生産能力	米 国 5 メーカー	887			997-1,037			
	うち 小 型 車	417			527-567			
	日 本 メーカー	47	67	91	141	159		
	日 産	12						
	ト ヨ タ				20			
	トヨタ-GM(NUMMI)	20	25					
	本 田	15	30		36	48		
	マ ツ ダ			24				
	三 菱 - chrysler				24			
	富 士 重 - い す ゞ					6		
	合 計	934	954	978	1,138-1,178	1,156-1,196		
	うち 小 型 車	464	484	508	668-708	686-726		
(B) 輸 入	日 本 車	230						
	カ ナ ダ 車	114						
	うち 小 型 車	54						
	欧 州 ・ 途 上 国 車	62	108	123		128	132	
	合 計	406	452	467		472	476	
(C) 輸 出	うち 小 型 車	346	392	407		412	416	
	合 計	68						
供 給 能 力 (A+B+C)		1,272	1,338	1,377	1,537-1,577	1,560-1,600	1,564-1,604	
うち 小 型 車		778	844	883	1,043-1,083	1,066-1,106	1,070-1,110	
米国の需要見通し								
D R I ('86. 4)		1,104	1,090	1,127	1,135	1,151	1,187	1,205
米 国 商 務 省 ('86. 6)		1,104	1,060	1,081	1,090			
うち 小 型 車		669	642	655	661			
供給能力と需要のギャップ								
供 給 能 力 - D R I		168	248	250	402-442	409-449	377-417	359-399
供 給 能 力 - 米 国 商 務 省		168	278	296	447-487			
うち 小 型 車		109	202	228	382-422			

(出所) 日産自動車調査部

〔第4表〕 1985年生産性ランキング

メーカ－	従業員	生産台数	1人当たり生産台数
① トヨタ	61,665	3,535,495	57.3
② 三菱	23,000	1,096,156	47.6
③ マツダ	28,256	1,330,211	47.0
④ 日産	58,925	2,473,191	41.8
⑤ 富士重	13,500	550,000	40.7
⑥ 本田	31,000	1,252,000	40.3
⑦ フォード	157,300	3,511,190	22.3
⑧ クライスラー	115,880	1,870,118	16.1
⑨ A M C	22,751	357,380	15.7
⑩ G M	544,500	7,296,155	13.3

〔資料出所〕 オートモティブ・インダストリーズ調べ (1986. 4. 26日経新聞)

られる。

(3) 米国自動車産業の巻きかえし

主要自動車企業の生産性をみれば、今後はアメリカ企業に生産性引き上げの余地が大きいものと考えられている(第4表)。事実、米国メーカーの対日作戦はすでに動きだしている。GMの「サターン計画」、フォードの「アルファ計画」、クライスラーの「リバティ計画」などはいずれも小型車の開発・生産に的を絞った戦略となっている。また合理化計画も強力に展開され始めている。例えばGMの場合、すでにフリートウッド工場(デトロイト)など一工場(従業員合計二万九千人)を一九九〇年までに閉鎖する計画を発表している(注9)。日系進出企業においてもよりキメの細かい経営をもとめられることになりそうである(注10)。

(4) 輸出台数の減少

米国市場での供給過剰が発生すれば、現在二三〇万台の対米輸出自主規制枠は大幅に縮小する可能性がある。また米国での現地生産拡大の動きも日本からの完成車輸出にブレーキをかける要因となりうる。円高分の輸出価格への転嫁による

〔第5表〕 わが国の自動車生産と輸出の動向（単位：千台、％）

四輪車需給動向（KDセット含む）

（単位：1,000台、％）

暦年	生産	前年比	国内	前年比	輸出	前年比	完成車	前年比	KDセット	前年比	米国向け	前年比
59	12,388	4.1	5,437	1.0	7,023	8.8	6,109	7.8	913	15.9	2,728	18.7
60	13,271	7.1	5,557	2.2	7,733	10.1	6,730	10.2	1,003	9.8	3,361	23.2
(61)	13,570	2.3	5,700	2.6	7,950	2.8	6,650	▲ 1.2	1,300	29.6	3,890	15.7
(62)	13,700	1.0	5,750	0.9	8,000	0.6	6,400	▲ 3.8	1,600	23.1	3,850	▲ 1.0

価格競争力の低下、米国自動車景気の後退、韓国をはじめとする新興勢力の追い上げなどで日本車メーカーの対米輸出は苦戦しそうである。

(5) 国内生産台数の減少

日本自動車工業会のまとめによれば、一九八六年（昭和六一年）のわが国の自動車生産台数は第7表のように一、三五七万台（前年比二・三％増）と拡大したものの、伸び率では前年の七・一％に比べて大幅に鈍化している。

(6) 国内販売競争の激化と優勝劣敗後の国際的な業界再編成の懸念

円高と米・欧向けの輸出自主規制もあり、すでに自動車販売の主戦場は国内となっている。現在の一社体制を支えてきた内外の諸条件はおおきく変化しつつあり、国内需給バランス（第6表）からみて業界の再編問題が浮上してくる局面もあるものと考えられる（注11）。

〔第6表〕 日本の自動車メーカーの需給バランス

	1985 年 度	1990 年 度
< 完 成 車 >	(1,000台)	
内 需	5,573	5,950
輸 出	6,848	5,860
輸 入	52	120
生 産	12,417	11,690
< K D >	(1,000セット)	
K D セ ッ ト	1,215	3,270
< 収 益 >	(億円)	
売 上 高	193,637	200,000
経 常 利 益	8,341	5,000
売上高経常利益率	4.3%	2.5%

（日本興業録行調査部調べ）

二、部品メーカーの場合

完成車メーカーが北米で現地生産を成功させるためには高品質で低価格の部品が必要であり、特に工場立ち上り時には使い慣れた日本製部品が欠かせない。また、アメリカ市場で競争力を保つていくためには、価格面ではもちろんのこと、特に品質を日本製と同等に保つていく必要がある。このため当面わが国からの部品輸入を一段と拡大する見通しにあるが、いわゆるローカル・コンテンツに関する要求も強く、各メーカーは現地調達率を高める方針である。

しかし、米国の部品専門メーカーは図面をもらって作るだけのところが多く、完成品メーカーは米国内での生産を求めて外国からのOEM輸入に切り替える動きが相次いでいる。このためすでに技術進歩がとまっており、それに品質管理の点でわが国企業ほど徹底しているメーカーはほとんどないといわれている(注12)。したがって品質、価格、納期管理面で競争力のある日本部品メーカーへの依存度は必然的に高くなり、現地への進出要請も高くなっている(注13)。さらに円高や部品摩擦を背景として自動車生産の現地化に拍車がかかるものとみられ、これまでの円高基調も製品輸出に不利、現地生産化に有利に作用するなど、国際化の波がますます高まってきた。

しかし、海外生産に伴う経営上の問題も小さくない。部品メーカーの現地生産の成否は完成車メーカーの業績動向に大きく依存していることもあって、すでに次のような問題が意識されている。

(1) 完成車メーカーの部品輸入の拡大

ほとんどのメーカーが一九八七年にはこれまで以上に部品の輸入量を増やす方針を打ち出しているといわれている。部品輸入の拡大は、貿易摩擦解消の観点からみるとそれなりの意味を有するものの、国内の部品業者にとっては仕事量がそれだけ減少することになり影響は大きい。相次ぐ米国工場の建設や増産の結果、国内での生産台数が近い将来減ることも予想されており、さらに輸入部品が大量に流れ込んでくることになれば、国内の部品業界は大きな影響を受

けることも考えられる（注14）。

(2) 完成車メーカーの生産縮小

すでにみたように一九九〇年代には北米市場での需給関係の悪化が予想されている。対米輸出台数も現行水準を下回る可能性が高い。また九〇年代の日本での完成車生産は八五年実績比マイナスとなることが予想されている。このような完成車生産の減少は必然的に部品生産の減少をもたらしことになる。

(3) 完成車メーカーの内製率の引き上げ

自動車メーカーは雇用維持のために今度は内製率を高めていくことも予想され、部品メーカーに深刻な影響を与えることも考えられる（注15）。

(4) 海外への技術と品質水準の移転の問題

わが国の自動車部品メーカーは、日本国内における合理的生産体制、優れた人材、分業体制を支える協力企業群、企業間に深く浸透した品質、納期、コストの管理意識などの存在に支えられて高い競争力を維持している。したがって部品メーカーが現地生産化に踏み切るには、現地生産化した製品の競争力が、現地地場企業製品と日本から輸出されてくる二種類の製品との比較において優っている必要がある。つまり現地生産の製品と日本製品と同等水準につくりあげることが可能かどうかという問題がある（注16）。

(5) 海外要員育成の問題

また国際的競争関係の中での人材の確保も重要課題である。語学力があり、現地企業の経営や生産管理、指導ができる人材の確保が課題である。また品質を確保していくためには優秀な現地従業員を確保しなければならない。

(6) 日本の経営の問題

現地生産のわが国企業にとっての重要な経営課題は、現地労働者の有効活用の問題である。人種、性別、年齢による差別禁止はわが国よりはるかに厳しいものがある。加えて職種が非常に細かく分けられており、職種間の異動はなかなか困難である。したがって合理化投資を行っても人員の削減は困難であるし、新規分野への配転も不可能である。そのような労働環境のなかでいかに効率経営を実現するかが重要な経営課題となっている。

(7) 国際化へ向けての国内競争の激化

日本の自動車部品工業の特色は、完成車メーカーごとの系列取引による垂直分業体制にある。これが安定購買を約束するかわりに効率的なコスト削減・品質向上を可能にさせてきたのであり、今日の日本の自動車産業の発展を支える原動力であった。しかし高まる空洞化の恐れと自動車産業の国際化は、この垂直分業体制を変質させようとしている。そしてこの変化を乗りきれるかどうかの激しい競争が国内で展開されているものとみられる（注17）。

III 海外生産と雇用関連の諸問題

——日産自動車と系列2部品メーカーにみる——

一、日産自動車の場合

(1) 海外生産の概況

同社は一九五九（昭和三四年）に同社初の海外KD工場を台湾に設け生産を開始、その後、海外工場進出の第一号として三六年にメキシコ日産を設立、六六年に現地生産を開始している。なかでも海外生産の最大のプロジェクトは対米工場進出である。八〇年に米国日産自動車製造会社（略称NMMC）を設立し、八三年には小型トラック、八五

〔第7表〕 日産自動車の海外生産体制の推移

昭和30年代	台湾(34年), メキシコ(36), タイ(37), インド(37), 南アフリカ(38), ニュージーランド(38)
昭和40年代	オーストラリア(41), ベルギー(41), ポルトガル(43), マレーシア(43), インドネシア(44), イラン(44), トリニダット・トバゴ(45), フィリピン(47)
昭和50年代	ケニア(53), ギリシャ(55), ジンバブエ(56), イタリア(58), スペイン(58), アメリカ(58), イギリス(59)

(資料) 「日産自動車の海外生産」(広報資料) より

〔第8表〕 米国日産自動車製造会社(NMMC)の概要

設立形態	単独
設立時期	1980年(昭和55年)7月
資本金	3億7,500万ドル(米国日産80%, 日産自動車20%)
敷地面積	約317万m ²
生産車種	小型トラック(1ト), 乗用車
生産開始時	1983年6月 小型トラック(84年6月, 12万台/年のフル操業へ) 1985年3月 小型乗用車(6万台/年, 86年秋より12万台/年)
生産能力	24万台/年
ロボット	300台(車体部門に260台)導入
役員	会長(非常勤)=日産会長, 副会長(非常勤)=日産取締役, 社長=ラニオン(元フォード社副社長)
従業員数	85年6月2,840人, 86年8月3,200人(内, 管理部門が800~900人, 工場労働者は約2,000人, 内500人は女性ワーカー)
総投資額	7億4,500万ドル(当初6億6,000万ドル, 84年5月, 乗用車生産の追加投資8,500万ドル)
現地部品調達率	50%強(主な現地調達品目はシート, ガラス, タイヤ, エアコン, ヒーター, ヘッドランプ, カーペット, シートベルトなど。)

(資料) 『米国日産自動車製造会社の概要』(日産自動車広報室, 1986.8) など

年には乗用車の生産開始している。その後、八四年四月にはイギリスでの乗用車工場の建設を決定し、八六年夏にはワシントン工場で第一段階の乗用車KD組立を開始した(年間二万四千台でスタート、一九九〇年には年産一〇万台を目指す)。同社の海外生産は、第7表にみるように現在二一カ国(二四社)に及んでいる。第8表はNMMCの概況である。

(2) 海外生産についての考え方

同社の海外生産への基本的な動機ないし理由は、ヒアリング(注18)によれば次のようである。

① 自動車産業は雇用吸収力が大きく、関連産業も非常に多いためいずれの国にとっても重要な戦略産業となっており、完成車輸出はいずれ限界がくるとの認識に立ち、輸出量がある程度の規模に達したならば、現地生産を検討しなければならない。

② 現地生産によって、市場に一段と接近でき、製品に対する顧客の反応をより正確に把握し、市場ニーズに対応した車の提供が可能になる。

③ 生地生産によって雇用機会の創出、部品産業の育成など相手国経済に貢献することができる。

なお先進国へ進出について貿易摩擦への対応が最大の要因であるとしている。特に対米進出の動機としては次の諸点があげられる。

① まずは国際化を進める日産にとって、アメリカは世界最大の市場であり、同市場での販売基盤を将来にわたり維持、発展させていくことが同社の経営安定につながる。

② アメリカでの生産を通じて現地雇用の創出、経済への貢献等、市場との関係をより密接に保つことができ、その結果としてアメリカのユーザーニーズを的確に把握した車両を供給できること。

〔第9表〕 日産九州工場での生産実績と
従業員数の推移

年 度		1980年度	1985年度
在籍人員（人） 年度平均		3,887 (362)	4,397 (358)
生産 実績	小型トラック	318,554	228,021
	四輪駆動車	27,387	27,549
	高級乗用車	—	74,361
	計	345,941	329,931

(注) 在籍人員は、一般、嘱託、定期、見習い従業員の合計。ほぼ全員が生産労働者（ ）内は季節従業員で外数。

③ 従来アメリカへの完成車輸出には二五%の関税がかけられるのに対して、シャシーと荷台とを分離した場合に四%しか関税がかからなかったが、一九八〇年八月、米国財務省は関税分類を一方的に見直し、これによりトラックのキャブシャシーに対する新関税率は完成車と同じ二五%に引き上げられたこと。
これらが現地生産を促進する大きな要因になっているようである。

(3) 海外進出にともなう雇用及び人事・労務管理への影響
ア、雇用の量的問題

テネシー進出以前にあつては、九州工場が「乗用者及びトラックの本格的生産工場であり、日産の西日本における生産・輸出拠点」となっていた。この工場は一トトラックを月産二万七千〜二万八千台、ノックダウンで七千〜八千台、四輪駆動車を三千台を生産し、一トトラックの九割と四輪駆動車のほとんどを輸出していた。このうち一トトラックについては、アメリカ向けに完成車で、ほぼコンスタントに毎月一万台ずつアメリカに輸出していた。したがって、アメリカでの現地生産はこの部分を完全に代替することになることから、まずこの九州工場の雇用への影響が注目されることになる。これについては既に日本労働協会の調査研究「海外投資とその国内雇用に及ぼす影響」のなかで明らかにされている。その結果は次のようであった。

「小型トラックの対米輸出は現地生産によって完全に代替されるとは

いうものの、ほかの車種については従来の対米輸出に上乘せする計画であり、四輪駆動車については新規市場を開拓する。そのうえ、九州工場に乗用車の生産を移管するというような工場間、ならびに工場内の仕事再配分を行うことによって、仕事量そのものは減少しない。まして工場の閉鎖・縮小は発生する余地がない。こうして日産自動車の雇用は、国内の生産量が減少しないかぎり、海外投資のゆえに減少するということはない。」(注19)

ヒアリングによれば、この認識は一九八六年末現在でも基本的には変わっていない。

事実、同社九州工場における生産と雇用の量的関係は第9表に示される。NMMCで小型商用車の生産を開始したのが一九八三年三月であるが、この時期をはさむ一九八〇年三月と八五年三月時点をとれば、同工場の正規の在籍人員は約一三%増となっており、雇用削減の問題は生じていない。季節工もほぼ減少していない。それは同社が、それまで他工場で生産していた高級乗用車の生産を八三年八月より九州工場に移管したことによる。なお、八六年以降の状況は把握していない。

またこの間に日産自動車全体の従業員数について生産台数、売上高、純利益の動きとの間にどのような関係がみられたかを示したのが第10表である。一九八三年を起点とする限り、生産台数の減少が従業員の減少に関連しているのではないかと考えられる点がある。また、一九八〇年一九八五年の比較において、工場要員、開発

〔第10表〕 日産自動車の従業員数の推移

年度	従業員数(百人)	総生産台数(台)	売上高(億円)	純利益(億円)
1983	596(100.0)	2,518,491(100.0)	34,601(100.0)	705(100.0)
1984	589(98.8)	2,473,191(98.2)	36,181(104.6)	743(105.4)
1985	576(96.6)	2,438,520(96.8)	37,542(108.5)	648(91.9)

(資料)『自動車産業ハンドブック』(日産自動車調査部、1986年8月)P.146

日経会社情報」1986年秋号他

〔第11表〕 部門別従業員数の推移

(生産従事者／販売従事者／事務管理者／研究開発／海外勤務者)

部 門	年 度	1980年度	1985年度
工 場		38,682 (1,784)	37,463 (1,939)
開 発		6,039	8,912
本 社他		12,500 (21)	12,474 (2)
計		57,221 (1,805)	58,849 (1,941)

(注)在籍人員は、一般、嘱託、定期、見習い従業員の合計
() 内は季節従業員で外数。

点が把握される。

① 海外への出向者と駐在員は合計三八〇名(スペインへ一五人、イギリスへ三四人、北米へ八〇人)、その家族を含めると、現在約一、一〇〇名が海外で生活している。米国での現地生産に関しては、経営トップが現場に精通した米国人であり、日本からの出向者も少なく、特別な人事・労務問題は発生していない。日本からの出向者は、八六年夏現在、八名となっており、しかもほとんどがアドバイザー・スタッフであり、ラインには入っていない。

② 海外勤務者が抱える最大の問題は「子女の教育問題」である。日産ではその解決の一助として「海外駐在員子女に対する援助」をキメ細かく行っているということである。内容としては、現地での教育費補助、タイムリーな情報

関係、および本社他の従業員数の変化をみたものが第11表である。工場要員が一、二一九人、三・二%減少しているのに対して、季節従業員に一五五人の増加がある。しかし研究・開発要員を二、八七二人増加させて、ほぼ一・五倍となっている点に注目すべきであろう。

イ、海外進出に伴う人事・労務問題

人事・労務面では、海外生産の展開により、海外への出向者が若干増加したり、新たに国際化に対応した人材の確保と養成・教育が必要になったりしている。しかしこれが雇用の質に甚大な影響を与えるものとは現在のところは考えられない。海外生産に伴う人事・労務関連の問題は、ヒアリング等(注20)によりば次の

提供、残留子女に対しての学生ハイツの入寮援助、帰国時の受験・編入学についての教育相談などである。

③ 海外勤務者全員に対して任期を明示し、不安解消に努めるとともに、家族も対象とし含めた派遣前教育プログラムの充実を図っている。

④ 専門医が各地を巡回し、駐在員の健康上の相談に応じるなど、医療面での配慮を行っている。

⑤ 社内での国際経営コースの他に、外部の国際経営幹部養成講座などへの派遣により国際化教育を行っている。

⑥ 八七年三月現在、すでに約三千人が販売部門に出向しているが、これは千人ずつのローテーションで行われており、「販売支援」という意味を有している。日産ではむしろ国内での販売力強化こそ労使共通の課題として認識されている。したがって必ずしも「雇用調整」とは考えられない要素があることも事実である。雇用問題に影響がでるとすれば「むしろこれからである」という見方が強いようである。

なお今後の海外人事の課題については、(1)国際要員の計画的な育成を図ること、(2)駐在員や派遣社員の管理にとどまらず、海外現地法人のローカルスタッフを含めた、総合的な海外人事管理制度を確立し、充実させていくこと、とされている。

ウ、労働組合の対応

全日産労組が主体となっている日本自動車産業労働組合連合会は、すでに一九八四年一〇月の第一七回定期全国大会の「運動方針」において、「企業の海外プロジェクトに対する対策」として、次のような基本的態度を明確に示していた。

「近年、わが国自動車企業の多国籍化が急速に進みつつあり、自動車労連関係企業においても、海外への工場進出問題や外国企業との提携問題などが相次いで起こっている。特に海外への工場進出は巨額な投資を伴うなど、企業とそ

ここに働く労働者の将来に重大な影響をもたらすだけに、労使間はもとより、関係者の間での十分な協議と合意に基づいて決定されなければならない。」

そしてさらに第一八回定期全国大会（一九八六年一〇月）の「運動方針」においては、「海外における現地生産の増大への対応」について次のような問題意識を明らかにしている。

① 急速な海外生産の増加が、国内での生産を減少させ、雇用に影響を及ぼす。
② 投資が巨額になるだけに、その成否が企業の存亡にかかわる問題となりかねず、働く者の雇用や生活を左右する恐れがある。

③ 国際的な相互依存関係の強まりとともに、海外からの製品・部品の調達も増加し、「国内産業の空洞化」をもたらす。そしてこのような課題に対して、次のような『企業の多国籍活動に関する基本態度』に基づき対処している。

- (イ) 労使協議を十分行い、社内の合意と協力体制をつくること。
- (ロ) 国内の雇用が守られ、生活の向上につながることを。
- (ハ) 海外での健全な経営により、相手国の経済発展と社会進歩に寄与すること。

二、部品メーカーA社の場合

(1) 海外戦略の概要

A社（資本金八一・七億円、従業員数五、一五六人）はカーヒーター、ラジエーター、カーエアコン、触媒コンバーター等の専門メーカーで、日産自動車の持ち株比率は三九・八%である。売上高の一〇〇%が自動車部品であり、しかも販売先は日産自動車が約八六%を占めている。直接に輸出する額は小さく、売上高に占める割合は、一九八三

年度は二〇・四億円で一・五%となっている。

同社の海外進出は、これまでは日産自動車の海外戦略に合わせて生産拠点を展開してきている。そして国内部品業界の中でも海外戦略の展開を最も早く進めた会社の一つといわれる。現在、単独進出、合弁会社、資本参加および技術援助のすべてを含めると一〇カ国二六社（計画中を含む）に及ぶ。

アメリカへの進出状況は第12表のように示される。

(2) 海外生産、特に北米への進出動機

次に、特に北米への進出動機についてはヒアリングによれば次のように把握される。

① 日本から輸出されてきた日産車にアメリカでクーラーをつける。また、中古車にクーラーをつける需要が大きかった。

② 特に日産自動車のテネシー進出にともなう米国日産自動車製造会社への売り込みを図る。

③ 米国日産を基礎としてビッグ3へのくいこみを図るには、米国メーカーの出すレイティングをとって、アメリカ企業としての資格をとることが必要である。

④ 世界最大の北米市場での企業成長のチャンスを掴むこと。

⑤ 一九八七年中に自動車部品の研究開発センターを設置するが、これは主要取引先であるNMMC以外の現地メーカーの受注を拡大するため、現地での商品開発力を高めることが不可欠と判断したことによる。またメーカー側から出される設計変更などのさまざまな要求に迅速に対応するため（注21）。

⑥ 研究開発から生産までの一貫体制を敷くことにより、企業の現地化をさらに促進し、自動車部品をめぐる米国側の貿易摩擦批判をかわしていくこと。

⑦ 今後、GMなどビッグ3や日産以外の日系北米進出メーカーへ本格的に売り込んでいくためには、現地の風土に合った製品や現地メーカーのニーズにあつた製品を供給していく必要があること。

(3) 海外進出に伴う人事・労務問題
ア、雇用量への影響

同社の生産体制は五工場で合計四、三二〇人によつてゐるが、ここでは特に日産自動車の商用車の北米移管にともなつて、その影響をまともに受けたと思われる日産自動車九州工場に対してカーヒーター及びマフラーを納入していた同社九州工場について、その人員の変化をみてみよう。

日産自動車はNMMCを設立したのは一九八〇年七月、小型トラック一号車のオフラインが一九八三年六月である。しかしながらこれによつても同社九州工場の従業員は減少の影響を受けるところか大幅な増加を見せてゐる。これは日産自動車九州工場では、それまで神奈川県内の工場で生産

〔第12表〕 A社のアメリカ進出の概況

1976年	米国ロスアンジェルスに「単独」で現地法人（販売会社）を設立。資本金250万 ^{ドル} 、出資比率20%、従業員数240人。日本人出向者7人。主としてNMMCへカーエアコンを納入。
1981年	新工場竣工。
1983年	テネシー州に製造会社（総合的部品製・販会社）を「単独」で新設。資本金600万 ^{ドル} 、出資比率20%、従業員数429人。日本人出向者14人。ラジエーター、マフラー、エアコン、コンプレッサー、エバポレーター、ヒーターコア、プリントモーター、オイルクーラー、樹脂製品を製造。
1985年	工場増設。
1986年	4月、テネシー州に研究開発機能を備えた新会社を設立。日産自動車との「合併」。 5月、日本のプレスメーカーと共同でアメリカに進出決定。1987年末までに工場建設し、NMMCや、すでに進出している日産系部品メーカーに各種プレス部品を供給する計画。
1987年	テネシー州製造会社の新工場が完成する予定。これにより「生産・開発面での海外拠点網は一応整うことになる」としている。

〔第13表〕 A社九州工場と全社の従業員数の変化

	九 州 工 場		全 社
	生産高指数	人員指数(実数)	人員指数(実数)
1977	100.0	100.0(49)	100.0(3,447)
1978	185.0	185.7(91)	105.7(3,642)
1981	445.7	271.4(133)	133.2(4,590)
1983	667.4	379.6(186)	140.4(4,839)
1985	915.0	444.9(218)	149.6(5,156)
1986		500.0(245)	148.9(5,134)

(注) 1977年(昭和52年) 2月操業開始。

していた高級乗用車の生産をこの九州工場に移管した結果、むしろ生産量は増加したことによる。

このようなことから、日産自動車の小型トラックがアメリカで生産を開始したことによるマイナスの影響は生産面においても雇用面においても観察されない。むしろプラスアルファ分が寄与していることによって、従業員数はかなりの増加をみせてきているのである。現在、マツダ、三菱自工向け生産でと人員は伸びており、これは製品の構成に変化はあっても、生産量は減少していないことによるものであり、とくに高付加価値商品(エアコン)が加わったことが大きく影響している。同社九州工場と全社の従業員数の変化は第13表に示される。

同社の生産量は基本的には日産自動車の生産量に依存している。日産自動車はアメリカに生産拠点をもちたことによつて、特に直接的に影響がでるとみられていた九州工場では、①「小型トラックのアメリカ移転」を乗用車の移転で補ったこと、②しかも生産量は増加したために、雇用量への影響としては、むしろ大幅な増加をみることとなった。また③ラジエーターの減少を、より付加価値の高いヒーターでカバーしている。

同社の売上高と従業員数の関係をもても順調な売上高の増加に伴つて、従業員数も着実に増加していることがわかる(第14表)。

〔第14表〕 A社の従業員数と売上高の推移
(1978年を100とした指数)

	従業員数	売上高
1978(昭和53)年	100.0	100.0
1980(55)	117.6	145.4
1982(57)	132.4	160.4
1984(59)	142.9	200.4
1986(61)	149.2	

(資料：A社案内)

同社は日産自動車の生産量への依存度が極めて高い。日産自動車の一九八六年(歴年)における自動車の国内総販売台数は前年比三・一%の減少となっているが、四輪車の生産実績では、二、二四二、九九五台と前年比一〇・三%の減少となっている。今後、販売不振によって生産量の削減が行われることがあれば、A社への影響も今後において現れてくることも十分にありうるものとみている。

同社としては次の諸点を「今後の経営方針」として、業績の維持・拡大を図り、雇用についても可能な限りその維持を図るべく努力しているというところである。

① 自動車そのものの拡大に期待するよりも、装備率の拡大をねらう。

② 日産自動車だけに頼らない経営体質への脱皮

③ 日系の他系列メーカーへのアプローチを中心に、NMMCを基礎としてビッグ3への食い込みを図る。

④ 経営の多角化

一九八六年には、「生活用品の開発・販売会社」を設立、自動車部品にとらわれずに全く新しい分野の開拓にも乗り出しているが、同年八月に、更に「情報管理会社」を金額出資で設立している。非自動車分野への拡大をねらっている。

イ、労使関係

労働組合は全日本部品製造労働組合(自動車労連)傘下である。海外進出に関して特別な注文はつけていない。

三、部品メーカーB社の場合

(1) 海外進出の概要

B社（資本金一九・七億円、従業員数三、二四四人）一九五六年に日産自動車の全額出資により、自動車用計器類の専門メーカーとして設立された企業である。一九八六年二月現在の日産の出資比率は四〇・二％。また総売上高の九五％が自動車産業向けであり、しかもその約九四％が日産自動車向けとなっている。

同社の「国際化」戦略としては、一九七八年に台湾に合併企業を設立、また八四年には米国テネシー州に現地法人を設立し、現地生産が順調に進展している。

(2) 特に北米進出の経過と動機について

同社の海外進出は基本的に日産自動車の海外進出と経緯をともにしている。まず一九八四年に現地法人を設立し、テネシー州ウイスバークに約二八億円を投じて工場の建設に着手、八五年七月から計器盤など樹脂成型製品の供給を始めている。部品供給規模はNMMCがフル生産体制に入る時期に合わせて年間二四万セットを供給する計画である。なおこの付属部品（ゴム・ナット、プロテクター）は日本から送り、スクリュウ・ナット、塗料などは現地調達となっている。なおここはNMMCから約六〇マイル、車で約一時間程度のところに位置しており、納入に便利な地点である、ほぼ一〇〇％（一部GM向け）がこのNMMC向けとなっている。

特に北米への進出についてはヒアリングによれば次の諸点が動機となっている。

- ① 日本からの輸出の際に積載効率の悪い製品を現地生産すること。（現在、樹脂製品のみ生産）
- ② 日産自動車の現地生産を援助すること。（米国の部品メーカー製品は、基本的には補修品であると言われている）
- ③ 日産自動車からの要請（一部）による。（自動車業界はモデルチェンジが激しい、典型的な縦社会である。秘密に行われることが多く、日産自動車にとっても戦略上の必要性がある）

〔第15表〕 現地生産法人の従業員数と売上高の推移

	従業員数	売上規模
1984年	3 *	0.5万 ^{ドル}
1985	30	800 万 ^{ドル}
1986	130	2,300 万 ^{ドル}

(*印は通訳兼人事担当など)

- ④ 世界最大の市場である北米で商権を確保し、ビッグ3への足がかりとすること。
 - ⑤ 米国の輸入規制に対処し、貿易摩擦を回避すること。
- さらに最近では次のような事情によって海外生産が加速されているようである。
- ① 一九八五年秋以降の円高定着により、輸出に比較して現地生産化の優位性が高まっていること。
 - ② GMなど米国自動車メーカーが日本製部品の調達を本格化する動きがあり、NMMC以外への部品供給に期待がもてるようになったこと。
- (3) 海外進出に伴う人事・労務問題

ア、雇用量への影響

テネシーの工場の従業員数と売り上げの推移は第15表の通りである。従業員数は生産の増強に比例して急速に増加している。

ところでこの米国での現地生産の生産量は、本来、国内で行われて輸出される予定のものであったと一応考えることができる。つまり、その分だけ日本国内での生産量が減少し、従業員数も減少するはずのものであったと考えることができる。そこでNMMCでの生産開始にともなって、その影響をまともに受けたと思われるのは、日産自動車九州工場へ部品を納入していたB社九州工場である。

日産自動車がNMMCを設立したのは八〇年七月、小型トラックの一号車がオフラインしたのは八三年六月である。しかしながら、この時期におけるB社九州工場の従業員は減少の影響を受けるどころか、むしろ増加の傾向の方が強い。これは日産九州

工場では、それまで神奈川県内の工場で生産していた乗用車の生産をこの九州工場に移管した結果、むしろ生産量は増加したことによる。

また、アメリカ・テネシーに一部生産が移された同社の「樹脂製品」については、九州工場のほかに埼玉県内の工場で生産されていたが、ここでの従業員数の変化も意味あるものとは認められないということであった。ヒアリングによれば、「いずれも仕事量は減らず、人を減らす必要もなかった」としている。

またその後のB社九州工場の人員の変化をみていても、一九八五年九月末には直接工員の数は一四二人であったが、八六年四月には一三五人となっている。ヒアリングによれば、これは「自然減」ないしは「日常的合理化」などによるものであって、「B社のアメリカでの現地生産の開始に伴う影響ではない」とみている。また八七年二月末では一二人となつてはいるが、「ここにきて工数が余つてきていることは事実である」が、これは日産自動車の国内生産台数が落ち込んだことによるものとみている。

また下請けメーカーへの影響については、同社では、材料・部品など合計の七〇％を外部・下請けから購入しているが、ヒアリングによれば、日産自動車は海外へ進出したことによつてB社が「下請企業に対して与えたマイナスの影響はなく、むしろプラス・アルファ分だけ仕事が増えている」ということであつた。

次にB社全体についての従業員数の推移をみると、総従業員が着実な増加をみせている。また男子現業系従業員数にも増加がみられる（第16表）。

〔第16表〕 B社の従業員の推移

	従業員数(男・女)	男子現業系	女子現業系
1983(昭和58)年	3,018(2,193・825)	1,397	695
1984(59)年	3,041(2,237・804)	1,543	671
1985(60)年	3,062(2,283・779)	1,424	640
1986(61)年	3,244(2,441・803)	1,567	776

イ、雇用調整の問題

B社は大幅な円高に伴って収益の悪化をみているが、これに対応して、すでに「パートの全面的な契約更新の中止」、「自然退職者の不補充」、「残業の制限」などの合理化を行っている。しかしこうした合理化だけでは十分な収益の改善が見込めないことから、円高で有利になった海外の活用も含めて、新たに大幅な生産体制の改革を実施することとしており（注22）、こうした努力により、同社では「現在のところ人員の余剰は発生していない」とみており、今後とも雇用の削減を回避していきたいとしている。

ウ、労組の反応

海外進出に対する労働組合の反応については、ヒアリングによれば、次の諸点が特徴である。

- ① すべてがスムーズであった。これは候補地選定の段階から「経営協議会」に図ってきたので、海外進出の動機が理解され、特別な注文などはなかった。
- ② 組合員の出向者は3人である。国内の出向と同じ扱いである。出向協定はない。

IV 海外生産が国内の雇用管理に及ぼす影響

すでにみたように日産自動車とその系列二部品メーカーの場合、海外生産の開始に伴う国内雇用への影響は、現在までのところ際立って重大なものとはなっていないとみることができる。これによる人員の整理・削減は基本的にはなかったものと観察されるし、むしろ海外生産の展開によって増員が必要となっていた局面さえ見受けられる。また積極的な経営展開により、それぞれに雇用の維持を図るべくさまざまな努力をしていることが伺われる。ここではこれらを含めて自動車業界全体について海外生産の展開が国内の雇用とその管理に及ぼす影響について一応のまとめを

〔第17表〕 自動車の国内生産が100万台減少した場合の影響

	生産額の減少(減少率)	雇用の減少(減少率)
自動車	1兆6,500億円(5.71%)	7.3万人(6.00%)
その他	1兆4,200億円(0.22%)	11.1万人(0.19%)
全産業	3兆 700億円(0.45%)	18.4万人(0.30%)

(注)1.日経NEEDSモデルを使用した調査部試算('85年連関表ベース)。

2.自動車の台当たり価格は120万円('85年の円ベース通関輸出実績による)。

しておきたいと考える。

(1) 雇用への影響

経済企画庁の「昭和六一年度企業行動に関するアンケート調査」(昭和六二年一月)によると、海外進出に伴う今後の国内雇用の増減の状況については、八割の企業が「ほぼ現状を維持する」としているものの、「減らさざるをえない」も一五・五%を占めている。特に輸送用機器の場合にはほぼ四分の一の企業が「減らさざるをえない」と答えている。今後において、自動車関連産業にかなりの余剰人員が発生することが予想されているのである。

トヨタ自動車は一九八四年産業連関表をもとに減産の影響試算をまとめているが、これによると、わが国の自動車生産が一割、年間一二〇万台減ると四七万人の雇用が失われるとみている。一九八四年(歴年)の自動車生産は一、一四六万台であるから、一二〇万台はほぼ一割にあたる。また同年の自動車・部品工業の従業員数は七二万人にのぼる。自動車関連産業従事者はこれに国内販売会社や、運送などを含めて五四四万人である。

また日産自動車調査部の社内試算によれば、国内生産が一〇〇万台減少した場合、雇用は約七万三千人減少するものと試算されている(第17表)。また各産業に与える影響については第18表のように試算している。なお、この数字は慶応大学尾崎研究室の二〇〇万台減少の場合の試算数字(自動車産業での九一、〇〇〇人〓七・八二%、そ

〔第18表〕 自動車の国内生産が100万台減少した場合の
各産業に与える影響

	生産減少(10億円)	雇用減少(100人)
1 一 次 産 品	11	30
2 食 料 品	2	1
3 織 維	17	20
4 パ ル プ ・ 紙	11	10
5 化 学	79	14
6 石 油 ・ 石 炭	47	1
7 窯 業 ・ 土 石	18	12
8 鉄 綱	184	46
9 非 鉄 金 属	46	12
10 金 属 製 品	32	28
11 一 般 機 械	172	76
12 電 気 機 械	119	56
13 自 動 車	1,650	726
14 その他輸送機械	10	5
15 精 密 機 械	8	7
16 その他製造業	156	138
17 建 設 ・ 土 木	8	6
18 電気・ガス・水道	54	12
19 商 業	131	258
20 金融保険不動産	79	48
21 サ ー ビ ス	130	212
22 公 務	1	2
23 運 輸	68	82
24 分 類 不 明	37	35
全 産 業	3,070	1,837

他の産業での一二・四万人〃〇・二二%、全産業での二一・五万人〃〇・三七%の減少)とおおむね符合している。
しかし雇用不安は労働者のモラールに影響する最も大きな要因であろう。新規事業への多角化などを含めて、雇用維持の課題が個別企業の人事・労務面においてもますます重要な課題となるように思われる。

(2) 雇用調整

余剰人員をどう取り扱うかは、経営姿勢や企業としての実力の相違によってさまざまなものとなろう。新規事業への振り向け、あるいはリストラクチャリング要員としての活用が望ましいと考えられるが、現実にはさまざまな対策が進んでいる。

自動車業界でも円高不況に増幅されて雇用調整の動きが相次いで表面化している。中でも自動車各社はこれまで他産業の余剰人員を受け入れてきているが(注23)、最近では同業の、しかも生産要員を受け入れる例が現れてきている(注24)。今後、労使が知恵を絞り合った雇用調整が模索されていくことになるのではないか。

(3) 労働条件の改訂

アメリカでは好調な日本メーカーとは対照的に、経営不振の続いているゼネラル・モーターズ(GM)は在庫調整のため三工場の閉鎖を決定している。これにより同社では一九八七年から一九八八年にかけて四万人のホワイトカラー(固定給従業員)が削減される見込みであり、これは同社の固定給労働者一四万六千五百人の約四分の一にあたる。またレイ・オフされる労働者は三工場で一万人に達する見込みである。また同社七〇年の伝統をもつボーナス制度を廃止、生計費手当もやめ査定昇給制を導入するなど厳しい対策が実施されている。そのため職場のモラル低下が問題となっていると報告されている(注25)。

わが国でもこのような方向での労働条件や処遇制度の改訂が進んでいくことも考えられる。

(4) 人材育成・教育問題

海外派遣要員の増加を契機に、従業員の教育が改めて人事・労務上の重要な課題になってきている。現在、従業員教育の課題としては次の二点に重点がおかれている。一つは「企業行動の国際化に対応した人材教育の課題」であり、

今一つは「産業構造の転換期における従業員教育」である。

前者では、企業の国際化のステージ、つまり1「輸出中心」、2「現地化」、3「国際化」、4「多国籍化」、5「グローバル化」という段階に応じた人材養成の必要性も指摘されている（注26）。経済団体連合会など経済七団体も「海外投資行動指針（一九八七年四月）を作成し、その中で「投資先国の言語、社会、文化等、海外実務以外の学習を含めた適切な事前教育、訓練」の必要性を盛り込んでいる。また、後者は産業構造が円高を背景に急速に変化する中で、新しい部門への労働力異動が活発になることへの対応である。その場合最も重要なのが新職場に順応できるようにする職場転換教育である。

(5) 労使関係

自動車総連は①国内の雇用確保、②国内自動車産業の発展、③相手国経済への貢献、の三原則をもとに労使間の事前協議の方針を決めている。すでに全金同盟（三〇万人）は一九八七年二月の業種別部会合同労使会議において、海外進出に伴う国内産業の空洞化など雇用不安に対応するため各企業ごとに「海外進出協定」の締結を求めるとともに具体的な協定の参考例を示している。この協定は新たな海外進出に当たって人事・労務管理の雇用の安定を確保するとともに、労働条件の整備、国際摩擦の防止をねらったものである。具体的には①海外進出にあたって生産、販売計画について事前協議を徹底する。②海外に進出した場合は企業活動について定期的に報告する などを求めるほか、雇用不安に発展する海外進出はしないよう約束させる内容である（注27）。

すでにUAWは「雇用の確保」を最優先し、組織内に「JOB（ジョブ・オポチュニティ・バング）」という職種転換のあつ施機関を設けた（注28）と報じられているが、労働組合としても時代の変化に応じた適切で、積極的な対応が求められているものと考えられる（注29）。

対外直接投資の対象業種別実績
(届け出ベース, 単位百万ドル)

	1986年度	1985年度	累 計
▽製 造 業	3,806	2,352	28,260
電 機 機	987	513	4,734
輸 送 機	828	627	4,201
機 械	626	352	2,597
化 学	355	133	4,337
鉄 ・ 非 鉄	328	385	5,518
▽非 製 造 業	17,949	9,536	74,285
金 融 ・ 保 険	7,240	3,805	18,099
不 動 産	3,997	1,207	6,531
運 輸	1,925	1,240	7,826
商 業	1,861	1,550	14,538
サ ー ビ ス 業	1,560	665	6,246
▽支店設置など	566	329	3,479
▽合 計	22,320	12,217	105,970

(注) 累計は1951～86年度の届け出額の合計

1986年度対内・対外直接投資の上位国

(届け出ベース, 単位百万
ドル, カッコ内は構成比%)

〔対外投資〕			
①	米 国		10,165(45.5)
②	パ ナ マ		2,401(10.8)
③	ルクセンブルグ		1,092(4.9)
④	英 国		984(4.4)
⑤	ケ イ マ ン		930(4.2)
⑥	オーストラリア		881(3.9)
⑦	バ ハ マ		792(3.5)
⑧	オ ラ ン ダ		651(2.9)
⑨	香 港		502(2.2)
⑩	韓 国		436(2.0)
〔対内投資〕			
①	米 国		488(51.9)
②	ス イ ス		89(9.5)
③	日 本		85(9.0)
④	香 港		57(6.1)
⑤	西 独		47(5.0)

(注) 日本からの対内直接投資は外資系企業によるもの

注(1) 大蔵省の「対外・対内直接投資届け出実績」によると、一九八六年度の対外直接投資は米国向けを中心として昭和六〇年度比八二・七%増の二二三億三千万ドルで史上最高となっている。対象業種別にみると、不動産業、金融業の高い伸びが目立つが、製造業向けも機械、電機、輸送機を中心に六一・八%増と大きな伸びをみせている。地域別では米国向けが六一年度全体の四五・五%を占めている。

(2) 労働省「労働経済動向調査」(一九八六年一月) などから明らかである。

- (3) 通産省「円高に対する輸出企業の対応策」(一九八六年十二月)
- (4) 労働省では「産業構造の転換等に対応した緊急雇用開発——三〇万人雇用開発プログラム」を策定して、一九八六年度より雇用対策の強化、充実に取り組んでいる。
- (5) 下川浩一「自動車」(日本経済新聞社 一九八五・八 P 23)
- (6) 「投資月報」一九八七・五、日興リサーチセンター
- (7) 需給バランスは各所で推定されている。例えば「供給過剰時代を迎える米国の小型車市場」『投資月報』(一九八五年一〇月号)など。
- (8) 「アメリカの自動車産業と市場」(『JAMA レポート』No 20) 一九八六年九月、(社)日本自動車工業会
- (9) 日経産業新聞(一九八六・一一・八)
- (10) 島田晴雄稿「自動車海外生産—第二段階迎え新たな壁」(一九八七・六・九 日本経済新聞)
- (11) 築 茂樹稿「自動車産業激動の時代へ」(一九八七・七・二九 日本経済新聞)
- (12) 日本経済新聞(一九八六・四・七九)
- (13) 「部品メーカー空洞化恐れ飛び立つ」『日経ビジネス』一九八七・三・三〇、P 32
- (14) 日本経済新聞(一九八六・一一・七)
- (15) 山本修滋稿「自動車部品メーカー、対米進出、独自の戦略を」(一九八六・一一・二五 日本経済新聞)
- (16) 居城克治稿「日本の自動車部品業の国際展開」『自動車工業』一九八六・二 所収
- (17) 「円高と国際化の中で変革期を迎える自動車部品業界」『投資月報』(一九八七年五月) 日興リサーチセンター p 18
- (18) 調査部にお世話になったヒアリングの他に、『日産自動車の海外生産』(同社広報室、一九八五年十二月) P 8〜9 参照。
- なお、日産系部品メーカーの最近における米国進出の状況については、『日刊工業新聞』一九八七年六月一七日号参照。
- (19) 「海外投資と雇用問題」日本労働協会・一九八四年四月、P 170〜171
- (20) (財)労働リサーチセンター主催シンポジウム「海外進出企業の労働問題」(一九八七・三・五) および「海外進出に人事はどう対応しているか」(『労政時報』第二八四〇号、一九八七・七・一〇号) P 10 などを含む。
- (21) 日本工業新聞(一九八七・二・二)
- (22) 日刊工業新聞(一九八六・一〇・二七)

(23) 例えばトヨタ自動車の場合、新日本製鉄、日本鋼管、住友金属工業、石川島播磨重工業などの各社から一九八七年二月現在五〇〇人、グループのトヨタ車体、荒川車体工業など十数社から二五〇人の計七五〇人を、自動車組み立てラインの作業員として受け入れている。(六二・二・二五 朝日新聞)

(24) いすゞ自動車は生産工程に従事する社員一〇〇人を半年間、鈴木自動車工業へ派遣している。(一九八六・一一・九 日経新聞) また、日野自動車工業でも、生産部門の人員一三〇人を提携先のトヨタ自動車に派遣している。円高の影響はトラックメーカーが特に深刻で、トラックメーカーの余剰人員をグループの乗用車メーカーが吸収する形で雇用調整が始まっている。(日本経済新聞 六一・一一・一五)

(25) 日刊工業新聞 一九八七・五・三〇

(26) 花田光世稿「日本企業の国際化」日本経済新聞一九八七・二・一三、海外要員の育成については、昭和六二年度「国民会議白書」(社会経済国民会議・一九八七年六月)に現状と課題が報告されている。

(27) 日本経済新聞 (一九八七・二・二六)

(28) 日本経済新聞 (一九八六・四・二六)

(29) 直嶋正行稿「自動車産業における国際的構造変化と労働組合の対応」(『労働レーダー』)

本稿は、筆者が昭和61年度労働省委託研究「自動車産業等わが国企業の海外進出の状況と国内雇用への影響に関する調査研究」に、社団法人・国際産業・労働研究センターの研究者として参加し、報告書の一部としてまとめたものを基礎として、その後の状況を加えて再展開したものである。

(一九八七・七・三〇脱稿)